

Renverser la table ou remettre le couvert comme hier ?

Restauration collective d'entreprise : conséquences probables de l'épisode « Covid-19 » sur les composantes-clés de ce marché

Juin 2020



Dans l'histoire de l'humanité et en temps de paix, rarement pour ne pas dire jamais, un événement planétaire tel que la pandémie du Covid-19 aura à ce point bouleversé nos existences. A l'évidence, l'ampleur du phénomène, sa soudaineté, ses conséquences immédiates sur nos vies personnelles et professionnelles marqueront pour longtemps notre mémoire collective comme elles ont frappé nos consciences individuelles.

Avec d'autres secteurs économiques comme l'aéronautique, le tourisme ou la culture, la restauration hors foyer fait certainement partie des activités les plus impactées par la crise en cours. On soulignera toutefois qu'à la différence de la restauration commerciale « hébergée » (i.e. hors restauration livrée et/ou à emporter), les activités de restauration collective n'ont pas été frappées de l'interdiction de fonctionner. Même si, lorsque les collectivités concernées furent elles-mêmes à l'arrêt ou en mode télétravail quasi exclusif, la situation des restaurants d'entreprise fut de facto alignée.

Comme toute crise majeure – et celle-là n'échappera sans doute pas à la règle –, la période d'adaptation à la nouvelle donne puis de rebond va être propice à des remises en question en profondeur, au déploiement d'innovations en matière d'offres ou de services. Au-delà des incertitudes qui pèsent sur son avenir, cette même période porte sans doute en germes l'éclosion de nouveaux modèles...

S'agissant des activités de restauration collective déployées au sein du segment « entreprises », plus spécifiquement dans le secteur tertiaire, nous observons néanmoins une particularité à la crise que nous traversons. En effet, répondant à l'évolution des attentes et comportements de ses convives (millennials en tête), à l'évolution des modes de travail déjà amorcée depuis quelques années (accroissement du nomadisme des collaborateurs, espaces multifonctionnels adaptés aux travaux gérés en mode projet, etc.), l'offre des restaurants d'entreprise avait déjà commencé à se transformer en laissant notamment la place à des solutions conceptuelles nouvelles, complémentaires voire alternatives au self classique. On a vu se manifester au cours de la décennie écoulée une énergie créatrice et autant de laboratoires d'essai ayant permis de tester dans les contextes les plus favorables de nouvelles offres, de nouveaux modes opératoires, de nouvelles occupations de l'espace ou de nouvelles gestions des flux. A la faveur de l'épisode en cours, certaines de ces innovations vont être « boostées », d'autres vont connaître une inflexion ou des réorientations.

Quoi qu'il en soit, c'est un peu comme si l'effervescence qu'a pu connaître le marché en matière d'innovation, le tout reposant sur une digitalisation accrue de son activité, l'avait inconsciemment préparé aux impératifs de remise en question qu'exige la crise que nous traversons. Toujours est-il que cette crise est profonde ; elle met à mal l'économie du secteur et imposera sans doute la révision de quelques fondamentaux du métier...

A quoi ressemblera le restaurant d'entreprise de demain ? Va-t-il se réinventer de fond en comble ou évoluer à la marge ? Quels nouveaux services ou nouveaux modes de distribution proposera-t-il ? Comment évolueront ses modes d'approvisionnement ? Comment la progression de sa fréquentation tout comme celle des attentes de ses convives impacteront-elles les modèles économiques régissant son fonctionnement quotidien ? Dans les contextes de restauration externalisée, comment et sur quelles bases évoluera le lien contractuel « ancien » entre donneurs d'ordre et prestataires ? Autant de questions qui trouveront leurs réponses dans les mois et années à venir.

Essayons dès aujourd'hui de lever un coin du voile sur cet avenir incertain mais sans doute riche en évolutions et mutations pour que très vite, convives, employeurs et gestionnaires de la fonction « restauration » s'y retrouvent.

Organisation du travail : un nouveau chamboule-tout ?

A la faveur de la crise en cours, beaucoup d'entreprises et des millions de travailleurs ont fait une découverte quasi improvisée et à marche forcée du télétravail. Découverte évidemment favorisée par la multitude d'outils numériques et de communication dont nous disposons désormais. On a peine à imaginer ce qu'aurait été la situation il y a tout juste 20 ans, à une époque quasi préhistorique du point de vue de la digitalisation de nos vies professionnelles... Nous n'avons pas fini de faire la synthèse de cette expérimentation du télétravail assise, vu les circonstances, sur une base statistique allant bien au-delà du fameux échantillon dit représentatif. Néanmoins et avant même que la parenthèse sanitaire obligeant au maintien des règles de distanciation ne se referme, nous pouvons d'ores et déjà imaginer ce que sera l'influence d'une telle parenthèse sur la vie des entreprises, l'évolution de leur organisation et, par voie de conséquence, la transformation de leurs lieux de restauration.

Le télétravail est un fruit auquel les Français ont diversement goûté. Néanmoins et si l'on en croit les résultats d'un récent sondage mené exclusivement auprès d'actifs en poste¹, si 46% des interrogés excluent le télétravail (soit parce que leur métier ne le leur permet pas, soit parce qu'ils ne le souhaitent pas), ils sont tout de même 40% à souhaiter voir l'expérience se poursuivre à l'avenir pour eux-mêmes, la moitié d'entre eux imaginant la chose sur une cadence de 2 à 3 jours par semaine. Voici une aspiration vis-à-vis de laquelle de nombreuses entreprises ne resteront certainement pas insensibles. Si l'on devait ramener ces chiffres à la seule Ile-de-France, région qui concentre la plus forte densité d'activités tertiaires (les plus concernées par le sujet) mais qui est aussi la plus pénible à vivre du point de vue des transports domicile-travail-domicile, il y a fort à parier que les statistiques évoquées ci-avant mettraient en évidence une inclination encore plus forte en faveur du télétravail...

Il faudra certainement analyser plus finement les équations entre gain et perte de productivité, entre allègement des contraintes de déplacement et régulation de la durée du travail, entre confort de vie et risque de dégradation du lien social. Quoi qu'il en soit, les projets de réaménagement d'espaces de bureaux, d'optimisation des surfaces et de réorganisation des flux inspireront sans doute les prises de décision de plus d'une direction immobilière ou de services généraux dès ces prochains mois.

¹ Sondage OpinionWay Square Management pour Les Echos et Radio Classique réalisé auprès de 1 015 personnes entre les 13 et 14 mai 2020.

Alors quels impacts immédiats ces probables mutations auront-elles sur la restauration d'entreprise ? Deux conséquences semblent devoir émerger assez logiquement, dès lors que la période exceptionnelle de sous-occupation des bureaux liée à l'épisode « Covid » sera derrière nous :

- d'une part, une très probable et non négligeable diminution des effectifs à restaurer quotidiennement (phénomène qui rappellera sans doute quelques souvenirs amers à la profession ayant encore en tête les incidences liées à la mise en œuvre des 35 heures à l'orée des années 2000 et ses conséquences sur la fréquentation des mercredis ou vendredis) ;
- d'autre part, une évolution accélérée des habitudes et modes de consommation plébiscités par les convives, notamment parmi les plus jeunes, incitant à une transformation plus rapide des lieux et formats de restauration dédiés à la parenthèse méridienne (voir ci-dessous).

Les environnements de travail vont être amenés à évoluer ; c'est un fait désormais quasi établi. Il serait tout de même surprenant que les espaces et concepts de restauration en entreprise ne leur emboîtent pas le pas...

Le « bon vieux self » cèdera-t-il le pas à l'éclosion de nouveaux canaux de distribution ?

L'attachement au repas pris à table et à la commensalité – le fait de partager un repas avec d'autres convives : familles, amis, collègues – reste largement présent dans la culture française. Cet art de vivre que nous partageons avec nos voisins méditerranéens, contraste avec celui, bien différent, de nos voisins nordiques ou anglo-saxons et n'est pas près de disparaître. En entreprise, l'aspiration à la convivialité du repas entre collègues est incarnée par la place centrale et historique qu'a occupée jusqu'à présent le restaurant-self, ce dernier ayant somme toute, assez peu évolué dans ses fondamentaux tout au long de son parcours.

Mais l'épisode Covid-19 est passé par là et quelques prises de conscience bien senties sur les limites mais surtout les rigidités du format conceptuel historique ont vite émergé, du côté des professionnels comme des employeurs. En effet, c'est peu de dire que le self dans son fonctionnement classique, est assez antinomique avec la mise en œuvre des mesures de distanciation et le cortège de précautions sanitaires auxquelles nous sommes toujours soumis. La gestion des flux devient encore plus complexe et le surcroît de personnel de restauration nécessaire à l'accompagnement du service rendent l'aventure non seulement moins conviviale mais beaucoup plus onéreuse. Bref, le format de référence démontre vite ses limites tant structurelles que fonctionnelles et économiques...

Evidemment cela fait déjà quelques temps que des formats conceptuels complémentaires au self ont éclos au sein des entreprises, proposant de véritables alternatives au plateau-repas consommé en salle à manger. Qu'il s'agisse de modules de restauration rapide ou à emporter, de la traditionnelle cafétéria proposant une offre de snacking enrichie sur des plages horaires élargies, le mouvement s'est amorcé il y a une bonne dizaine d'années. Par les temps qui courent un benchmark renforcé et ciblé vis-à-vis des initiatives et développements conduits par les enseignes de restauration commerciale et plus spécifiquement de restauration rapide, s'impose vraiment.

A l'image des initiatives déployées par certains restaurants traditionnels en quête de survie au pic de la période de confinement, nous observons de réelles opportunités pour le déploiement de nouveaux modes de distribution et de consommation en entreprise, le tout au croisement de flux et d'espaces de distribution adaptés. Il suffit d'observer ce qui se passe dans les environnements urbains ou commerciaux pour constater que la restauration y est de plus en plus « multicanal » : sur place ou vente à emporter, click & collect ou home & office delivery, etc. Ramené au sein de l'entreprise, cela ne doit pas forcément déboucher sur une multiplication des points de restauration mais vise plutôt à diversifier les canaux de distribution à partir de l'offre existante, en rendant cette dernière moins figée, plus accessible et, le cas échéant, plus mobile ou nomade. La crise que nous traversons va sans doute générer un effet « booster » vis-à-vis de tendances ou d'expérimentations qui, çà et là, avaient déjà pu être conduites par les professionnels du secteur. Les sociétés de restauration collective, opérateurs institutionnels de ce marché, l'ont sans doute compris et sont force de proposition. Ils ne bénéficient toutefois pas toujours de l'agilité, de la flexibilité et de l'aptitude à servir de faibles volumes, caractéristiques qui sont la marque de nouveaux entrants qui se faisaient les dents depuis quelques temps et qui voient dans la conjoncture actuelle une réelle opportunité pour promouvoir leurs approches singulières. D'où le succès grandissant rencontré par de nouveaux formats (armoires et frigos connectés, logistique de proximité, bases d'approvisionnements décentralisées, sites de production façon « dark kitchen », etc.) proposés par des acteurs encore inconnus il y a cinq ans, tels que Foodles et son concept de « cantine dématérialisée », Melchior, DéjBox, FoodChéri et d'autres jeunes pousses prometteuses.

Là aussi, la montée en puissance de la digitalisation des environnements de restauration, aussi bien côté front office (promotion de l'offre disponible, supports de (pré)commande, paiement dématérialisé) que back office (organisation de la production, gestion de la logistique) vont favoriser l'essor formidable de ces nouveaux canaux de vente et de distribution dans le foodservice. La restauration collective en entreprise, quels que soient ses modes opératoires, va devoir se les approprier encore davantage dans les années à venir. C'est une évidence !

Compte tenu de la période que nous traversons, la restauration d'entreprise reprendra-t-elle donc ses droits dans la même configuration qu'hier ? Se poser la question, c'est déjà y répondre en partie. Le sujet était déjà en gestation avant la crise ; ne pas le traiter désormais apparaîtrait sans doute comme suspect. Le self aura sans doute besoin de se réenchanter autour d'une offre peut-être plus restreinte mais plus accueillante en termes de confort (espaces de distribution et de consommation). Et au-delà de cette offre historique qui ne demande qu'à trouver un second souffle, il y aura de la place pour une palette de services « restauration » plus déstructurée, plus mobile et économe en termes de moyens à mobiliser. De ce point de vue, l'hybridation à peine amorcée entre solutions de restauration collective classique et offres commerciales de type « fast casual » devrait s'accélérer.

Matières premières et filières d'approvisionnements : quelles inflexions ?

Au cours de cette période de confinement collectif pendant laquelle notre fibre hygiéniste fut plus sensibilisée que jamais, plusieurs attentes ou revendications concernant aussi bien la qualité, l'origine et la provenance géographique de nos aliments se sont renforcées. Des prises de conscience ont émergé, les convictions et aspirations pour un manger mieux, plus sain et bénéfique à la planète se sont renforcées. Dans cet ordre d'idée, au pic de la crise sanitaire, des appels à la souveraineté alimentaire se sont même régulièrement fait entendre. Sans verser dans le fantasme du 100% français pour ce qui relève de la confection de nos repas, une double préoccupation s'est affichée, autant de la part des convives que des professionnels en charge de les restaurer : mieux maîtriser la disponibilité et la régularité des flux d'approvisionnements (notamment en valorisant davantage les filières de production locales) mais aussi et surtout, disposer de garanties renforcées en ce qui concerne leur qualité, leur sûreté, leurs spécificités nutritionnelles et sanitaires.

Bref, la crise du Covid-19 aura joué à fond un rôle d'accélérateur vis-à-vis de tendances de consommation qui, en matière de restauration, s'étaient déjà assez largement exprimées depuis quelques années. Pendant la période de confinement qui vit se multiplier l'ouverture de « drives fermiers » et remit de nombreuses familles aux fourneaux, les comportements d'achats alimentaires adoptés par de nombreux Français l'auront démontré : plus que jamais, la prime au bio, au local et aux circuits courts au profit d'un « fait maison » en bonne partie réhabilité. Naturellement, pour continuer à séduire ses convives, la restauration d'entreprise ne pourra pas ignorer ce phénomène d'accélération et ce, malgré les défis économiques que la prise en compte de cette réalité peut accentuer, le tout dans un contexte de pouvoir d'achat sensiblement érodé.

Quel business model et mode de contractualisation structurant pour demain ?

A cette étape, on atteint le nerf de la guerre. Et d'une manière générale, il faut bien admettre que la situation économique actuelle des activités de restauration collective en entreprise est très tendue. En effet, quel que soit le mode opératoire, les coûts fixes engagés subissent de plein fouet un double effet de ciseau : d'une part, la chute brutale du nombre de couverts à servir, ce qui augmente proportionnellement la part de frais fixes par convive ; d'autre part, un surenchérissement des charges d'exploitation, au premier rang desquelles des frais de personnel liés à la mise en œuvre des mesures sanitaires et de distanciation sociale. Il va sans dire que la productivité du modèle en prend un sacré coup !

Par ailleurs, la gestion des prestations de restauration en entreprise étant confiée pour une très large part à des prestataires spécialisés (environ 80% du marché), c'est aussi la base contractuelle unissant collectivités et sociétés de restauration collective qui se trouve totalement bouleversée. En effet, dans les circonstances présentes, le principe de facturation de l'admission couvrant traditionnellement les charges fixes liées à la prestation n'opère tout simplement plus. Dès lors, il s'agit pour chacune des deux parties de s'adapter à cette réalité soudaine en faisant preuve de compréhension accrue à l'égard des contraintes subies par son partenaire.

Dans ce contexte, il s'agit non seulement pour la restauration en entreprise qu'elle poursuive sa mission mais aussi qu'elle le fasse sur des bases économiquement viables et pérennes pour chacun des acteurs. Dans une perspective de contraction de la demande, pour cette activité historiquement fortement subventionnée par l'employeur, la recherche d'amortisseurs de coûts fixes comme de « relais de croissance » devient un sujet de préoccupation bien réel. A la faveur des nouveaux formats conceptuels évoqués un peu plus tôt, moins gourmands en m², plus agiles et plus flexibles dans leurs modalités

de gestion et de digitalisation, on peut légitimement parier sur le fait que concilier réponse aux nouvelles attentes des convives et allègement des coûts de fonctionnement devient un pari plus facile à tenter. C'est en tout cas l'un des défis du moment et non des moindres mais il pourra se révéler gagnant assez rapidement pour ceux qui décideront de le relever.

Sur un autre plan, intimement lié aux considérations qui précèdent, la période qui s'amorce obligera à une transparence accrue de la part des SRC quant aux coûts engagés dans l'accomplissement de leurs missions et de la part des donneurs d'ordre quant à l'expression de leur besoin, au processus d'achat ou de contractualisation adopté. En l'occurrence, les circonstances inédites que traverse la profession offrent une occasion unique – et peut-être historique – aux parties prenantes de se mettre à table pour remettre à plat la réalité économique de leur lien contractuel. Le modèle économique ancien étant amené à évoluer, il semble somme toute logique que les nouveaux documents contractuels lui emboîtent le pas. A ce titre, une plus grande transparence sur le coût des matières premières engagées et facturées par les prestataires est à l'évidence attendue des donneurs d'ordres. Avec sa contrepartie, une capacité pour les prestataires à afficher et revendiquer plus ouvertement la rémunération associée à leurs services, à détailler leurs coûts fixes en mettant en évidence, le cas échéant, les investissements financés. Sans vouloir jouer sur les mots, au regard des enjeux, il est peut-être temps de faire tomber les masques. Dans un contexte où chacun va devoir retrouver ses marques et identifier ses marges de manœuvre, les acteurs de la restauration collective auront sans doute plus que jamais intérêt à jouer à livres ouverts.

Enfin, face aux environnements de travail évolutifs et à certains égards incertains que nous réservent les prochaines années, s'imposera de façon évidente l'utilité d'un suivi et d'un pilotage rigoureux de l'activité « restauration », le tout fondé sur des indicateurs pertinents et au bénéfice de l'équilibre ressources engagées / qualité de service produite.

Et les enjeux liés à l'économie circulaire : regain d'intérêt ou menaces de ralentissement ?

La transition écologique dans laquelle se sont engagées, certes à des degrés divers, la plupart des économies occidentales allait-elle connaître un coup d'arrêt à l'occasion d'une crise aussi brutale ? On a pu momentanément le craindre. Entre une demande de moratoire sur le sujet maladroitement formulée par le MEDEF début avril et l'activisme des lobbyistes de l'industrie du plastique qui y virent une opportunité de regagner le terrain perdu en avançant pour la plupart des arguments fallacieux, quelques essais de retour au monde d'avant-hier furent esquissés. Au début du confinement, en mars dernier, la lutte contre le gaspillage alimentaire a mobilisé les esprits bien au-delà des professionnels concernés, dès lors qu'il s'est agi d'éviter la perte sèche des stocks de matières premières constitués par des restaurants qui allaient devoir fermer leurs portes quelques heures plus tard... Dans la foulée, les nombreuses initiatives solidaires de partage et de redistribution alimentaire ont aussi donné le ton. Sur d'autres plans, les défis environnementaux auxquels est structurellement confrontée la restauration hors foyer viennent d'être spontanément réactivés. Le phénomène s'est notamment produit à la faveur de l'éclairage mis sur la restauration livrée, à emporter ou disponible en mode « drive », la plus visible et la plus active en période de confinement. Les préoccupations portant sur le packaging, les emballages alimentaires et la gestion de ces déchets sont revenues au premier plan.

Réduire la consommation des ressources non renouvelables, favoriser le recyclage des produits en fin de vie, diminuer les quantités de déchets non recyclables et *in fine* faire baisser les émissions de carbone restent des préoccupations de premier plan. Il ne s'agit certainement pas de baisser la garde et ce, qu'il s'agisse de la vigilance exercée par les collectivités, leurs prestataires, les fournisseurs et leurs filières alimentaires ainsi que par les convives eux-mêmes. Le cercle vertueux du réduire-recycler-réutiliser dans lequel doit s'inscrire ou se maintenir toute activité de restauration reste de mise. Outre le renforcement de la réglementation dans ce domaine, les enquêtes d'opinion récemment menées sur le sujet, au même titre que les orientations portées en ce moment par la Convention citoyenne pour le climat donnent le ton de la période à venir sur ces thématiques et la restauration en entreprise ne saurait les ignorer.

En conclusion...

Renverser la table ou remettre le couvert comme hier ? Assurément ni l'un ni l'autre. Mais les signaux faibles de remise en question enregistrés en restauration d'entreprise au cours de la décennie écoulée vont sans doute laisser la place à des mutations du métier beaucoup plus profondes. Elles sont à prendre en considération et au sérieux dès à présent. Les urgences à traiter ne manquent pas et le menu de la période à venir s'avère copieux !

Olivier Schram

Directeur Associé | PH Partners | Conseil et stratégie en restauration

PH Partners est un cabinet spécialisé dans le conseil en restauration créé en 2000. La société intervient sur l'ensemble du spectre de la restauration hors foyer (restauration collective, restauration commerciale et sous enseigne), dans des environnements gérés en interne comme dans ceux opérant sous contrat. Les expertises déployées et la conduite de ses missions reposent sur une connaissance approfondie, en France comme à l'international, du secteur, de ses tendances et de ses évolutions.

Fort d'une connaissance du secteur à 360°, PH Partners accompagne ses clients aussi bien dans leurs prises de décision stratégiques qu'en ce qui concerne le pilotage opérationnel de leurs projets et le suivi de leurs performances via OCM, une plateforme logicielle imaginée à cet effet.

Par ailleurs, tous les deux ans, PH Partners organise et anime Cantina, la convention professionnelle dédiée aux décideurs, prescripteurs et clients de la restauration collective. Thème de la prochaine édition, le 24 septembre 2020 : « La restauration collective à l'heure de l'économie circulaire ».